DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.11-14
УДК 316.77:339

Правдюк Н. Л.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1157-2242
Тімченко О. Л.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. професора Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9221-078X

КУЛЬТУРА ПАРТИСИПАЦІЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті викрито, що сучасна культура розв'язання конфліктів в українських організаціях перебуває на етапі співіснування традиційних авторитарних моделей із новими партисипативними практиками, що формуються під впливом демократизації, цифрової й соціальної трансформації та воєнних викликів. Водночас, відмічено, що попри позитивні тенденції, залишаються проблеми. Подолання цих викликів потребує розвитку інституційних механізмів медіації, системного впровадження партисипативних практик, навчання персоналу та формування культури довіри й співпраці. Обґрунтовано орієнтири та завдання щодо формування й впровадження культури партисипації розв'язання конфліктів в організації, які сприятимуть їх переходу від авторитарних моделей до демократичних практик. Їх реалізація відкриває широкі можливості для розвитку демократизації, довіри, мотивації та інноваційності.

Ключові слова: *культура, конфлікти, організація, партисипація, партисипативні практики.*

Nataliia Pravdiuk
Vinnytsia National Agrarian University
Olga Timchenko
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

CULTURE OF PARTICIPATION AND CONFLICT RESOLUTION IN THE ORGANIZATION

The article reveals that the modern culture of conflict resolution in Ukrainian organizations is at the stage of coexistence of traditional authoritarian models with new participatory practices, which are based on openness, complicity and are formed under the influence of democratization, digital and social transformation and military challenges. At the same time, it is noted that despite positive trends, problems remain, including: formality of HR policies, low openness and readiness for democratic approaches and high level of stress in crisis conditions. Overcoming these challenges requires the development of institutional mechanisms of mediation, systematic implementation of participatory practices, staff training and the formation of a culture of trust and cooperation. Based on the proposals of scientists and systematic research, guidelines and tasks for the formation and implementation of a participatory culture of conflict resolution in organizations are substantiated, which will contribute to their transition from authoritarian models to democratic and constructive practices. Their implementation will help formalize democratic practices, increase trust and cohesion, reduce the level of conflict and social tension, reduce the risks of hidden conflicts and their timely detection, increase the motivation and loyalty of personnel, increase the professional readiness of management to constructively resolve conflicts, increase the speed, accessibility and transparency of conflict resolution processes, which will allow turning conflict from a threat into a development resource, strengthen trust and ensure the resilience, efficiency and stability of the organization in the modern digital and crisis environment. It is emphasized that when forming and implementing a culture of participatory conflict resolution in an organization, it is advisable to pay attention to potential threats and risks that may arise. It is concluded that the formation and implementation of a culture of participatory conflict resolution opens up wide opportunities for the development of democratization, trust, motivation and innovation, but at the same time requires risk management

Keywords: *culture, conflicts, organization, participation, participatory practices.*

© Правдюк Н. Л., Тімченко О. Л., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми та її актуальність. У сучасних умовах агресивної війни, цифрової трансформації та глобалізаційних викликів, українські організації стикаються з підвищеною складністю комунікаційних взаємодій, що неминуче породжує конфлікти між різними групами працівників, управлінськими рівнями та інтересами. Традиційні авторитарні моделі розв'язання конфліктів дедалі більше поступаються місцем партисипативним практикам, які ґрунтуються на залученні співробітників до процесу пошуку й ухвалення рішень, формування атмосфери довіри та співпраці. Культура партисипації у розв'язанні конфліктів стає важливим чинником підвищення ефективності й демократизації управління, розвитку інноваційності та забезпечення резильєнтності й стійкості організацій у кризових умовах.

Актуальність дослідження підтверджується тим, що в умовах повоєнного відновлення України особливо важливо формувати демократичні та інклюзивні моделі управління, які сприяють єдності колективів і зниженню рівня соціальної напруги. Тобто, доцільність розгляду культури партисипації розв'язання конфліктів в організації полягає у можливості розробки дієвих моделей партисипативного управління конфліктами, що поєднують наукове осмислення соціально-психологічних процесів демократизації і партнерства із практичними інструментами їх впровадження. Це формує підґрунтя для підвищення ефективності командної роботи, розвитку корпоративної культури на демократичних засадах та інтеграції українських організацій у глобальний простір.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукова спільнота та практики-менеджери, завжди приділяли увагу проблематиці розв'язання конфліктів в організаціях через їх руйнівний вплив на ефективність процесів, згуртованість колективу. Варто згадати, обґрунтовані пропозиції, таких учених, як: Л. Ачкасова, Т. Водолажська, Ю. Бекетов [1], О. Біловодська, Т. Кириченко [2], С. Казначеєва, Н. Бистрова, Д. Казначеєв [3], Т. Колесник, Т. Собітнюк [4], О. Мантур-Чубата, А. Сайко [5], А. Микиша, Є. Лісений [6], С. Назаренко, М. Постіва [7], Л. Позднякова, Н. Гриценко [9], Я. Радиш [10], О. Сорока, О. Близнюк [11] та інші. Водночас, зовсім мало досліджень щодо можливості розв'язання конфліктів в організації на основі партисипативних практик, які відкривають нові можливості щодо пошуку кращих рішень, створюють основу для підвищення їх дієвості, формують в колективі атмосферу партнертства й довіри, забезпечуючи організаціям стійкість та інноваційність у добу цифрових і соціальних трансформацій, що особливо, є важливим в умовах воєнного стану.

Метою статті є обґрунтування орієнтирів й завдань щодо формування і впровадження культури партисипації розв'язання конфліктів в організації в умовах воєнних і соціальних потрясінь.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Енциклопедії сучасної України знаходимо, що «конфлікт це зіткнення різних інтересів, поглядів, ідей або цінностей під час взаємодії або спілкування людей» [8]. При цьому, А. Микиша й Є. Лісений стверджують, що «конфлікт є невід'ємною частиною людської взаємодії і може виникати з різних причин» [6]. І, «однією з основних причин є відмінності у цінностях та переконаннях» [7]. Практично, «з конфліктними ситуаціями стикаються усі» [11], саме тому, «необхідність ефективного управління конфліктами пронизує кожен аспект організаційного життя сучасної організації» [2]. Цікаво, що конфлікту приманні «як деструктивні, так і конструктивні наслідки» [11]. Розв'язати конфлікт, означає «усунути суперечності, що його викликали, нормалізувати відносини між сторонами конфлікту, припинити ворожнечу» [5]. Для «уникнення виникнення суперечностей та напружених ситуацій між учасниками» [7], використовуються різноманітні методи й підходи. Найбільш розповсюдженими методами запобігання й розв'язання конфліктів відносять: «метод симпатії, метод збереження репутації, метод згоди, метод психологічної стимуляції, метод недопущення дискримінації людей та метод взаємного доповнення» [12]. Метою використання будь якого методу є «створення сприятливого, комфортного та гармонійного робочого середовища, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників» [7].

Дослідивши сучасний стан культури розв'язання конфліктів в українських організаціях, можемо його охарактеризувати як перехідний і неоднорідний, оскільки основною його рисою є домінування традиційних підходів, адже у багатьох організаціях ще переважає адміністративно-ієрархічна модель розв'язання конфліктів, де рішення приймаються керівництвом без достатнього залучення працівників, що знижує рівень довіри та мотивації, а конфлікти часто залишаються прихованими. Водночас, відмітимо, що у сучасних компаніях, особливо міжнародних та інноваційних, починають поширюватися партисипативні практики й формується культура співучасті, коли працівники залучаються до процесу переговорів та колективного пошуку рішень, що сприяє формуванню атмосфери демократичності, відкритості та командної єдності. Цікаво. що окремі організації розпочали використовувати і медіацію, «процес, у якому незалежний посередник, медіатор, допомагає сторонам у конфлікті знайти взаєморозуміння та прийняти вирішення, яке враховує потреби

обох сторін» [10]. Крім того, все частіше, організації використовують корпоративні месенджери, платформ для командної роботи (Slack, Teams, Trello), що створює нові комунікаційні канали для вирішення конфліктів. Проте цифрові інструменти іноді загострюють конфлікти через брак невербальної комунікації та швидкість реакцій. Фактично, сьогодні, українські організації перебувають у процесі зміни управлінської культури розв'язання конфліктів, від авторитарної до більш демократичної, оскільки воєнні та кризові умови підсилюють потребу у партнерстві й згуртованості, але водночас збільшують рівень стресу й конфліктності. А, формальні процедури медіації та HR-політики щодо конфліктів часто залишаються слабко розвиненими, фрагментарними, оскільки бракує системних програм навчання персоналу навичкам конструктивного вирішення конфліктів.

Найбільше на формування культури розв'язання конфліктів в українських організаціях впливають організаційна культура, ціннісні орієнтири, прозорість інформаційних потоків, ефективних каналів зворотного зв'язку, рівень комунікаційної відкритості та навичок медіації, кадровий потенціал, цифрова зрілість, брак компетентностей, комунікаційні навички персоналу, зовнішнє середовище (воєнні та кризові умови), а також регуляторні та правові вимоги. Ці чинники визначають, чи конфлікти вирішуються авторитарно, чи партисипативно, і наскільки організації здатні перетворювати конфлікт на ресурс розвитку.

Основним недоліком культури розв'язання конфліктів в українських організаціях, слід визнати домінування авторитарних моделей, коли конфлікти вирішуються адміністративним шляхом «згори вниз», без залучення працівників, що знижує рівень довіри та мотивації. При цьому, HR-політики щодо конфліктів існують формально, вони здебільшого мають декларативний характер і не інтегровані у реальні управлінські процеси. А, культура співучасті у вирішенні конфліктів лише формується, тому працівники рідко мають можливість впливати на процес пошуку рішень. Часто, конфлікти приховуються або замовчуються, що призводить до їх накопичення та загострення. Керівники та HR-менеджери не завжди володіють сучасними методами медіації та фасилітації конфліктів. Водночас, воєнні та кризові умови підсилюють рівень стресу й конфліктності, а організації не завжди мають інструменти для їх конструктивного врегулювання.

Таким чином, ми дійшли висновку, що сучасна культура розв'язання конфліктів в українських організаціях перебуває на етапі співіснування традиційних авторитарних моделей із новими партисипативними практиками, що базуються на відкритості, співучасті і формуються під впливом демократизації, цифрової й соціальної трансформації та воєнних викликів. Але, попри позитивні тенденції, залишаються проблеми, серед яких: формальність HR-політик, низька відкритість й готовність до демократичних підходів та високий рівень стресу у кризових умовах. Подолання цих викликів потребує розвитку інституційних механізмів медіації, системного впровадження партисипативних практик, навчання персоналу та формування культури довіри й співпраці.

Загалом, термін «партисипація» походить від англ. participation, тобто участь. Науковці, часто його тлумачать, як набір різних стратегій, що зорієнтовані на взаємодію для створення чогось спільного, нового, оскільки партисипація підвищує легітимність і стійкість ухвалених рішень.

Опираючись на пропозиції учених та проведені системні дослідження, окреслимо орієнтири формування й впровадження культури партисипації розв'язання конфліктів в організації, які сприятимуть їх переходу від авторитарних моделей до демократичних і конструктивних практик. Ключовими орієнтирами у цьому контексті вважаємо: інституціоналізацію та розбудову партисипативних практик, розвиток комунікаційної відкритості, нарощення компетентностей, активну інтеграцію цифрових комунікаційних інструментів, розробку стратегій культури співучасті.

Для цього необхідно вирішити наступні завдання: розробити внутрішні регламенти та політики щодо партисипативного врегулювання конфліктів; створити механізми колективного обговорення та прийняття рішень; впровадити процедури медіації та фасилітації як стандартні інструменти HR-політики; створити платформи для зворотного зв'язку (анонімні опитування, внутрішні форуми, цифрові канали); забезпечити прозорість інформаційних потоків; формувати культуру довіри та взаємоповаги; організувати тренінги з медіації, фасилітації та ненасильницької комунікації; розвивати навички емоційного інтелекту та конструктивного діалогу; формувати лідерські компетенції у сфері партисипативного управління; використовувати корпоративні платформи (Teams, Slack, Trello) для колективного вирішення проблем; впровадити онлайн-модулі для медіації та групових дискусій; забезпечити кібербезпеку та захист даних у процесі комунікацій; інтегрувати партисипативні практики у корпоративну культуру й узгодити їх із цінностями організації та стратегічними орієнтирами; створити систему моніторингу ефективності врегулювання конфліктів.

Вирішення означених завдань сприятиме формалізації демократичних практик, зростанню довіри та згуртованості, зниженню рівня конфліктності

й соціальної напруги, зменшенню ризиків прихованих конфліктів, своєчасному виявленню конфліктів, підвищенню мотивації й лояльності персоналу, зростанню професійної готовності персоналу до конструктивного вирішення конфліктів, підвищенню швидкості, доступності і прозорості процесів врегулювання конфліктів, що дозволить перетворити конфлікт із загрози на ресурс розвитку, зміцнить довіру і забезпечить резильєнтність, ефективність та стійкість організації у сучасному цифровому та кризовому середовищі.

Практично, залучення працівників до процесу вирішення конфліктів формує атмосферу відкритості й співпраці, адже вони відчувають свою значущість і вплив на управлінські рішення, а, конфлікти вирішуються на ранніх стадіях, що запобігає їх ескалації, партисипативні практики стимулюють колективний пошук рішень і нових ідей. І головне, культура співучасті підвищує здатність організації адаптуватися до кризових умов і зовнішніх викликів.

Наголосимо, що при формуванні й впровадженні культури партисипації розв'язання конфліктів в організації доцільно звертати увагу на потенційні загрози й ризики, які можуть виникнути. Серед них, особливо гостро можуть проявитися: опір змінам з боку персоналу; перевантаження працівників новими процедурами без належного навчання; ризик маніпуляцій у процесі партисипативних обговорень; можливість затягування процесу прийняття рішень через надмірну дискусійність; формальність процедур без реального впливу на управлінські рішення; підвищення рівня напруги у разі непрозорого використання результатів обговорень; ризик зниження довіри, якщо партисипація буде лише декларативною.

Таким чином, формування і впровадження культури партисипації розв'язання конфліктів відкриває широкі можливості для розвитку демократизації, довіри, мотивації та інноваційності, але водночас потребує управління ризиками (від опору змінам і кадрової неготовності до комунікаційних маніпуляцій та формалізації процесів). Баланс між перевагами та загрозами визначатиме успішність формування і впровадження стійкої та демократичної корпоративної культури.

Висновки. У статті викрито, що сучасна культура розв'язання конфліктів в українських організаціях перебуває на етапі співіснування традиційних авторитарних моделей із новими партисипативними практиками, що базуються на відкритості, співучасті і формуються під впливом демократизації, цифрової й соціальної трансформації та воєнних викликів. Водночас, відмічено, що попри позитивні тенденції, залишаються проблеми, серед яких: формальність HR-політик, низька відкритість й готовність до демократичних підходів та високий рівень стресу у кризових умовах. Подолання цих викликів потребує розвитку інституційних механізмів медіації, системного впровадження партисипативних практик, навчання персоналу та формування культури довіри й співпраці. Опираючись на пропозиції учених та проведені системні дослідження, обґрунтовано орієнтири та завдання щодо формування й впровадження культури партисипації розв'язання конфліктів в організації, які сприятимуть їх переходу від авторитарних моделей до демократичних і конструктивних практик. Їх реалізація допомагатиме формалізації демократичних практик, зростанню довіри та згуртованості, зниженню рівня конфліктності й соціальної напруги, зменшенню ризиків прихованих конфліктів й своєчасному їх виявленню, підвищенню мотивації й лояльності персоналу, зростанню професійної готовності керівництва до конструктивного вирішення конфліктів, підвищенню швидкості, доступності і прозорості процесів врегулювання конфліктів, що дозволить перетворити конфлікт із загрози на ресурс розвитку, зміцнить довіру і забезпечить резильєнтність, ефективність та стійкість організації у сучасному цифровому та кризовому середовищі. Наголошено, що при формуванні й впровадженні культури партисипації розв'язання конфліктів в організації доцільно звертати увагу на потенційні загрози й ризики, які можуть виникнути. Зроблено висновок, що, формування і впровадження культури партисипації розв'язання конфліктів відкриває широкі можливості для розвитку демократизації, довіри, мотивації та інноваційності, але водночас потребує управління ризиками. У подальших дослідженнях варто зосередитися на обґрунтуванні конкретних технік та інструментів розв'язання конфліктів за партисипативними практиками.

Література:

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу.* 2022. № 40. С. 22–26.

2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство.* 2017. № 10. С. 177–182.

3. Казначеєва С. Н., Бистрова Н. В., Казначеєв Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення.* 2019. №. 6. С. 36–42.

4. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології.* 2023. № 6 (20). С. 20–24.

5. Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку.* Вип. 23. 2018. С. 230–233.

6. Микиша А. Д., Лісений Є. В. Виникнення конфліктів в організаціях та стратегії їх вирішення. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*: міжнар. наук. інтернет-конф. (м. Тернопіль. 7–8 черв. 2022 р.). Тернопіль. 2022. С. 55–57.

7. Назаренко С.А., Постіва М. В. Запобігання та вирішення конфліктів в управлінні організацією. *Агросвіт.* 2024. № 11. С. 104–110. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.104

8. Пірен М. І. Конфлікт. *Енциклопедія сучасної України.* URL: https://esu.com.ua/article3235

9. Позднякова Л. О., Гриценко Н.В. Управління конфліктами: конспект лекцій. Харків. Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.

10. Радиш Я. Ф. Медіація та вирішення конфліктів у сфері публічного управління та адміністрування. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. Т. 2. № 20. С. 299–306.

11. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139

12. *Способи попередження та вирішення конфліктів.* Підручник. URL: https://pidru4niki.com/10810806/psihologiya/sposobi_poperedzhennya_virishennya_konfliktiv

References:

1. Achkasova, L. M., Vodolazhska, T. O. & Beketov, Yu. O. (2022) Upravlinnia konfliktamy na pidpryiemstvi [Management of conflicts at the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu.* Vol. 40. P. 22. [in Ukrainian].

2. Bilovodska O.A. & Kyrychenko T.V. (2017) Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpryiemstv [Conflict management in the human resources management system of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo.* Vol. 10. Pp. 177–182. [in Ukrainian].

3. Kaznacheieva S. N., Bystrova N. V. & Kaznacheiev D. A. (2019) Do pytannia pro upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii [To the issue of conflict management in the organization]. *Innovatsiina ekonomika: perspektyvy rozvytku i vdoskonalennia.* Vol. 6. Pp. 36–42. [in Ukrainian].

4. Kolesnyk, T., & Sobitniuk, T. (2023) Upravlinnia konfliktamy v kolektyvi yak element imidzhu pidpryiemstva [Management of conflicts in the team as an element of the image of the enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii.* No. 6 (20). Pp. 20–24. [in Ukrainian].

5. Mantur-Chubata, O. S., & Saiko, A. M. (2018) Osoblyvosti upravlinnia konfliktamy v trudovomu kolektyvi [Peculiarities of conflict management in the workforce]. *Infrastruktura rynku.* Vol. 23. Pp. 230–233. [in Ukrainian].

6. Mykysha A. D., Lisenyi Ye. V. Vynyknennia konfliktiv v orhanizatsiiakh ta stratehii yikh vyrishennia [The emergence of conflicts in organizations and strategies for resolving them]. *Informatsiine suspilstvo: tekhnolohichni, ekonomichni ta tekhnichni aspekty stanovlennia*: Mizhnar. nauk. internet-konf., m. Ternopil, 7–8 cherv. 2022 r. Ternopil. 2022. Pp. 55–57. [in Ukrainian].

7. Nazarenko S.A., Postiva M. V. Zapobihannia ta vyrishennia konfliktiv v upravlinni orhanizatsiieiu [Preventing and resolving conflicts in organizational management]. *Ahrosvit.* No. 11. 2024. Pp. 104–110. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.104. [in Ukrainian].

8. Piren M. I. Konflikt [Conflict]. *Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy.* URL: https://esu.com.ua/article3235. [in Ukrainian].

9. Pozdniakova L. O. & Hrytsenko N.V. (2018) *Upravlinnia konfliktamy*: konspekt lektsii [Conflict management: lecture notes]. Kharkiv. Ukrainskyi derzhavnyi universytet zaliznychnoho transportu. 75 p. [in Ukrainian].

10. Radysh Ya. F. (2024). Mediatsiia ta vyrishennia konfliktiv u sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Mediation and conflict resolution in the field of public management and administration]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi*. T. 2. No. 20. Pp. 299–306. [in Ukrainian].

11. Soroka O., & Blyzniuk O. (2023). Upravlinnia konfliktnymy sytuatsiiamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Managing conflict situations in modern organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo.* No. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139 [in Ukrainian].

12. *Sposoby poperedzhennia ta vyrishennia konfliktiv* [Ways to prevent and resolve conflicts]. Pidruchnyk. URL: https://pidru4niki.com/10810806/psihologiya/sposobi_poperedzhennya_virishennya_konfliktiv [in Ukrainian]

Дата надходження статті: 03.02.2026
Дата прийняття статті: 22.02.2026
Дата публікації статті: 13.03.2026